

# *People & Organisation Advisory Services*

*Transform your people's  
talent into business value*





***Criamos valor para o Cliente, ao apoiá-lo na tomada de decisão sobre as suas pessoas, para cumprir objetivos de negócio***

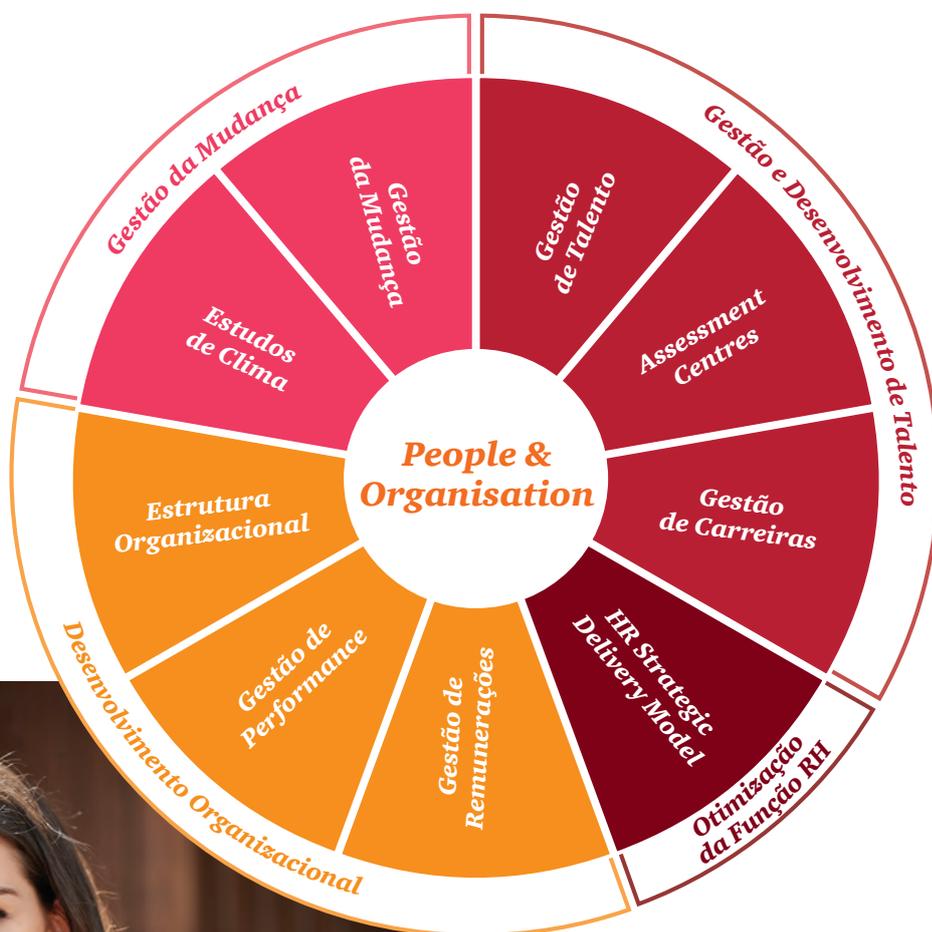
As Pessoas são a principal fonte de diferenciação das Organizações. O desafio hoje passa por potenciar o valor do seu Capital Humano. Em condições de mercado incertas, a Gestão de Topo está cada vez mais pressionada a assegurar que o seu Capital Humano seja competitivo.

A equipa de People & Organisation Advisory Services da PwC está disponível para apoiar os seus parceiros a maximizar o valor acrescentado do negócio através das suas Pessoas, concebendo soluções ajustadas às necessidades e estratégia de cada empresa. Criamos valor sustentado, ajudando os Clientes a atingir os seus objetivos de negócio, através do seu Capital Humano.

**Propomo-nos a pensar  
a seu lado os temas  
de Capital Humano.  
Desafie-nos a ouvi-lo!**

### **How can PwC help?**

A missão da linha de serviços de People & Organisation da PwC Portugal é apoiar os Clientes a alcançar resultados de negócio através de melhores decisões sobre pessoas. Para a cumprir, disponibilizamos um conjunto de serviços que ajudam maximizar o valor acrescentado dos negócios através das Pessoas.



*“It is possible to fly without motors but not without knowledge and skill.”*

Wilbur Wright

# Gestão de Talento



# Desafio

## ***Define your talent management strategy***

O talento é um bem escasso cada vez mais necessário para o sucesso das organizações: 75% dos CEOs entrevistados no *19th Global Annual Survey* da PwC consideram que ter uma força de trabalho qualificada, instruída e adaptável deverá ser uma prioridade.

O sucesso para a próxima década irá depender da capacidade de gerir o talento e responder de forma eficaz a um conjunto de questões:

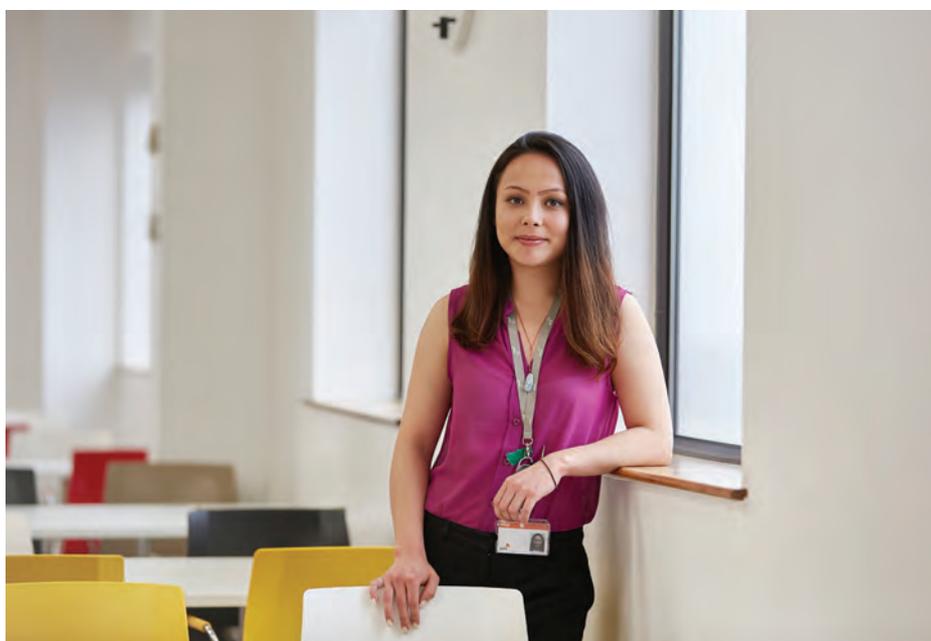
- que *drivers* e modelo de gestão de talento para a execução estratégica;
- como antecipar as necessidades de talento;
- que estratégia para atrair, gerir e reter o talento;
- como gerir a sucessão e garantir o *pipeline* de talento;
- como avaliar o potencial de talento já existente na Organização.

**75%**

*dos CEOs entrevistados no '19th Global Annual Survey' da PwC consideram que ter uma força de trabalho qualificada, instruída e adaptável deverá ser uma prioridade.*



# *Do you maximise the impact of your people?*



## ***We help you maximize your people's impact***

Numa era global e informatizada, a realidade organizacional caracteriza-se por uma elevada quantidade de informação e conhecimento gerados a cada minuto. No entanto, muita dessa informação não cumpre os objetivos de comunicação associados, por carecerem de uma estratégia adequada.

A definição de planos de comunicação constitui um fator crítico de sucesso para a grande maioria dos projetos que envolvem pessoas, uma vez que permite informar, sensibilizar e promover o envolvimento e compromisso dos intervenientes-chave com os objetivos definidos para cada projeto em particular.

Tendo como objetivo garantir e potenciar as melhores condições de informação e adesão para cada projeto específico, a PwC auxilia a sua empresa a definir, implementar e avaliar o impacto de planos de comunicação internos e externos, adequando cada mensagem a um conjunto de destinatários específico.

## *PwC's talent management framework*

*Estratégia de negócio*

***Estratégia integrada  
de gestão de talento***

*Estratégia de Capital Humano*

### **1** *Planeamento estratégico*

- *Alinhar gestão de pessoas com objetivos estratégicos.*
- *Definir pool de competências para execução estratégica.*
- *Efetuar planeamento de força de trabalho.*
- *Definir ferramentas para gestão do talento.*

### **2** *Arquitetura de talento*

- *Definir estrutura organizacional.*
- *Desenhar modelo de funções e competências.*
- *Identificar segmentos críticos de talento.*
- *Avaliar o potencial de talento existente na Organização.*

### **4** *Avaliação e controlo*

- *Controlar o nível de execução estratégica.*
- *Avaliar a performance organizacional.*
- *Efetuar um assessment de competências.*
- *Monitorizar índices de satisfação e retenção de talento.*

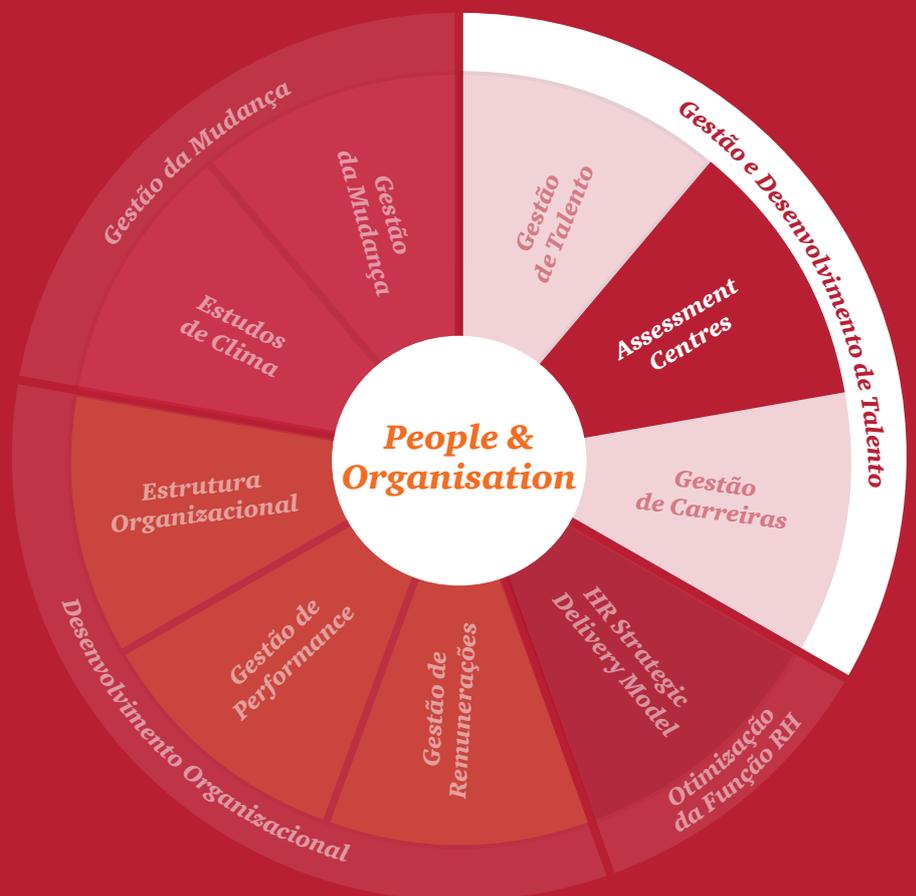
### **3** *Implementação modelo*

- *Recrutar e selecionar talento.*
- *Desenvolver competências.*
- *Planear carreiras e gerir a sucessão.*
- *Implementar Mentoring & Coaching.*
- *Planear a retenção de talento.*

*“Coming together  
is a beginning.  
Keeping together  
is progress.  
Working together  
is success.”*

Henry Ford

# Assessment Centers



## Desafio

### Get to know your talent

As Organizações são diariamente confrontadas com a necessidade de conhecer, desenvolver e maximizar o potencial do seu Capital Humano. Para gerir o talento da sua Organização, é essencial conhecer e captar a totalidade do potencial de talento residente nos seus Colaboradores.

Através da metodologia de *assessment* poderá:

- conhecer o perfil dos seus Colaboradores e equipas;
- avaliar o grau de *fit* dos Colaboradores à função que desempenham;
- detetar *gaps* de competências e desenhar planos de desenvolvimento;
- mapear e segmentar o potencial na sua Organização;
- avaliar o *pipeline* de talento residente nos seus Colaboradores;
- desenvolver planos de gestão integrada de talento.

## Abordagem

### We help you know and maximise your talent

Num contexto de mercado altamente competitivo, em que a diferença é conseguida através da atenção aos pormenores, é importante conhecer e captar a totalidade do potencial de talento residente nas pessoas e equipas da sua organização, com o objetivo de afirmar o seu negócio.

A PwC ajuda-o a conhecer e maximizar o potencial de talento da sua Organização, através da realização de programas de *assessment* que permitem conhecer as pessoas, os seus principais comportamentos em contexto de trabalho e o tipo de interação que desenvolvem em equipa.

Através deste processo de mapeamento de talento, é possível desenhar planos de ação que visam o desenvolvimento e o potenciar do talento individual e de equipa, garantindo os comportamentos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Organização.

## Como potenciar o talento para atingir os objetivos estratégicos?

Análise individual			Análise da equipa	
Perfil comportamental	Grau de <i>fit</i> à função	<i>Fit</i> aos valores e cultura organizacional	Perfil de equipa	Análise de potencial de equipa
Análise de potencial individual	Deteção de <i>gaps</i> de competências	Plano de desenvolvimento pessoal	Análise de papéis na equipa	Plano global de desenvolvimento competências

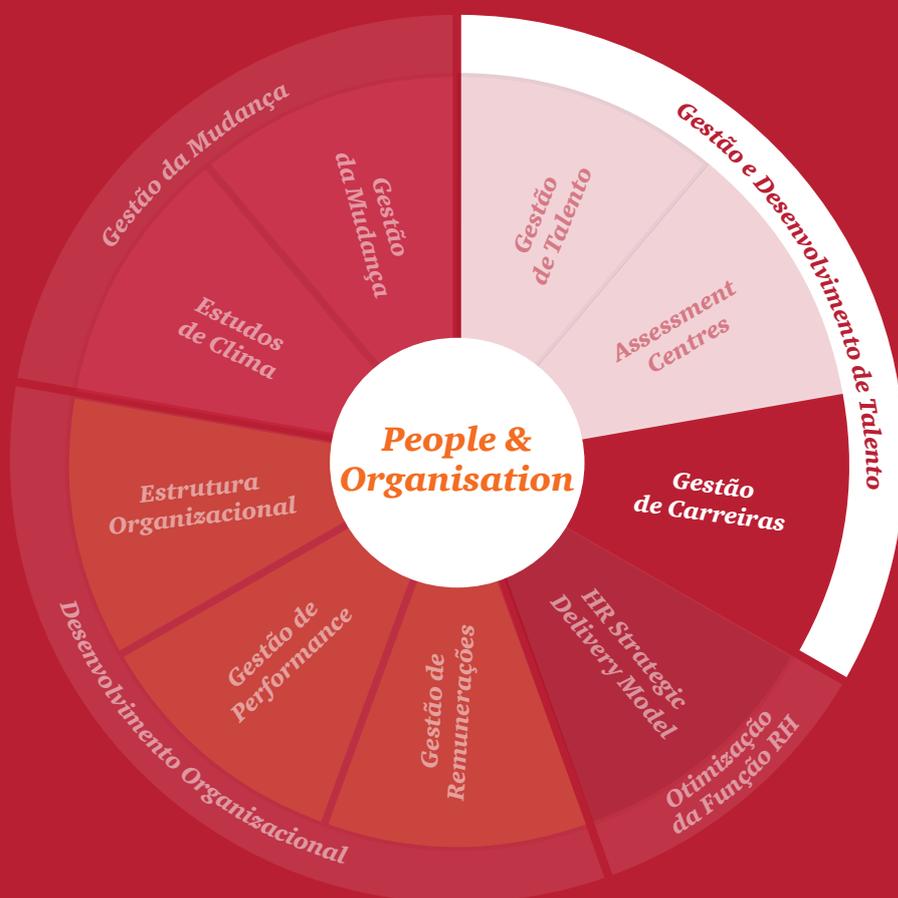
## Resultados do *assessment* permitem...

Mapear e segmentar o potencial	Avaliar o <i>pipeline</i> de talento	Desenvolver planos de gestão integrada de talento
--------------------------------	--------------------------------------	---

*“In life, as in football, you won’t go far unless you know where the goalposts are.”*

Arnold Glasgow, psicólogo

# Gestão de Carreiras



## Desafio

### Gestão estratégica de carreiras

O planeamento das necessidades de Capital Humano, em linha com os objetivos de negócio, é fundamental para o cumprimento da agenda estratégica.

O planeamento e gestão de carreiras é uma ferramenta que permite responder a este desafio. Como podemos intervir de forma a:

- atrair, desenvolver e reter o talento de forma sustentável;
- potenciar o melhor uso das capacidades e competências dos Colaboradores;
- planear a sucessão e assegurar as funções chave para o negócio;
- conciliar as expectativas do Colaborador com as necessidades da Organização;
- assegurar as competências críticas na quantidade e momento adequados?

## Abordagem

### We help you manage talent day after day

Na PwC acreditamos que o cumprimento da agenda estratégica das Organizações depende da sua capacidade de assegurar um fluxo de Capital Humano cujo perfil, competências e quantidade permitam, em cada momento específico, atingir os objetivos de negócio.

A gestão estratégica de carreiras é uma ferramenta que permite conciliar perspectivas, necessidades e oportunidades da Organização e dos Colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento a ritmo compatível com ambições pessoais e profissionais e em linha com as necessidades e capacidade de resposta da Organização.

Assim, a gestão de carreiras constitui um eficaz instrumento de planeamento previsional de Capital Humano, cuja comunicação externa e interna atua no sentido da atracção, desenvolvimento e retenção de talento.

## Can you manage talent day after day?

### PwC's strategic career management framework



“Business leaders are increasingly demanding that HR departments focus on strategic human capital issues.”

10 Minutes on Transforming HR,  
PwC 2010

# HR Strategic Delivery Model



## Desafio

### *Transform HR function into a strategic partner*

Os Recursos Humanos desempenham um papel determinante na execução da estratégia e concretização dos resultados de negócio. Posicionar a função RH como parceiro estratégico de negócio implica um conjunto de ações:

- diagnosticar o atual papel da função RH na cadeia de valor;
- identificar os desafios da função RH na criação de valor para o negócio;
- alinhar a função RH com a estratégia global;
- criar uma identidade, missão e visão para a função RH;
- definir um modelo de serviço dos Recursos Humanos;
- criar mecanismos que permitam a monitorização da *performance* da função RH;
- consolidar o papel da função RH enquanto *strategic partner*.

## Abordagem

### *The good to great HR journey*

Nos tradicionais modelos de Gestão de Recursos Humanos, 75% das responsabilidades e tarefas desenvolvidas correspondiam essencialmente a uma componente administrativa.

Atualmente, a evidência de que os resultados de negócio se encontram diretamente relacionados com a capacidade de atração, desenvolvimento e retenção de talento coloca novos desafios às equipas de gestão do Capital Humano.

Os CEOs procuram um reposicionamento da função RH enquanto parceiro estratégico de negócio. Esta jornada implica não só a capacidade de executar as componentes administrativa e operacional eficientemente, mas sobretudo a capacidade de definir e declinar a estratégia de Capital Humano, a partir da estratégia de negócio, contribuindo para o sucesso da execução estratégica e cumprimento dos objetivos de negócio.

## **How to transform your HR Function into a strategic partner?**

### *PwC HR strategic delivery model*

#### **1** *Diagnóstico*

Analisar a situação atual.  
Efetuar diagnóstico e mapeamento de processos.  
*Benchmark e gap analysis.*

#### **2** *Estratégia*

Definir e declinar a estratégia de capital humano a partir da estratégia de negócio.

#### **3** *Business plan*

Definir necessidades atuais de negócio.  
Identificar *quick wins* e oportunidades de melhoria.  
*Desenvolver HC business plan.*

#### **4** *Desenho*

Desenhar a solução a implementar.  
Definir nova estrutura, processo e práticas.  
Efetuar mapeamento da situação futura e planeamento de etapas.

#### **5** *Implementação*

Desenvolver e implementar o plano de mudança. Gerir os processos de mudança.  
Apoiar na migração e desenvolvimento da nova estrutura, processos e práticas.

#### **6** *Avaliação*

Apoiar a operacionalização do novo modelo.  
Avaliar resultados.  
Monitorizar e efetuar os ajustamentos necessários.

*“Price is what you pay. Value is what you get.”*

Warren Buffet

# Gestão de Remunerações



## Desafio

### Potenciar resultados de negócio

A gestão estratégica de remunerações não é só um tema de gestão de pessoas, mas sobretudo um tema de gestão estratégica de negócio, uma vez que permite:

- atrair e reter talento;
- potenciar o compromisso e motivação das pessoas;
- impulsionar desempenhos de excelência;
- concretizar de forma sustentada os objetivos de negócio;
- aumentar a produtividade organizacional;
- reconhecer e premiar o mérito (*pay for performance*).

## Abordagem

### Make your remuneration strategy a force for good

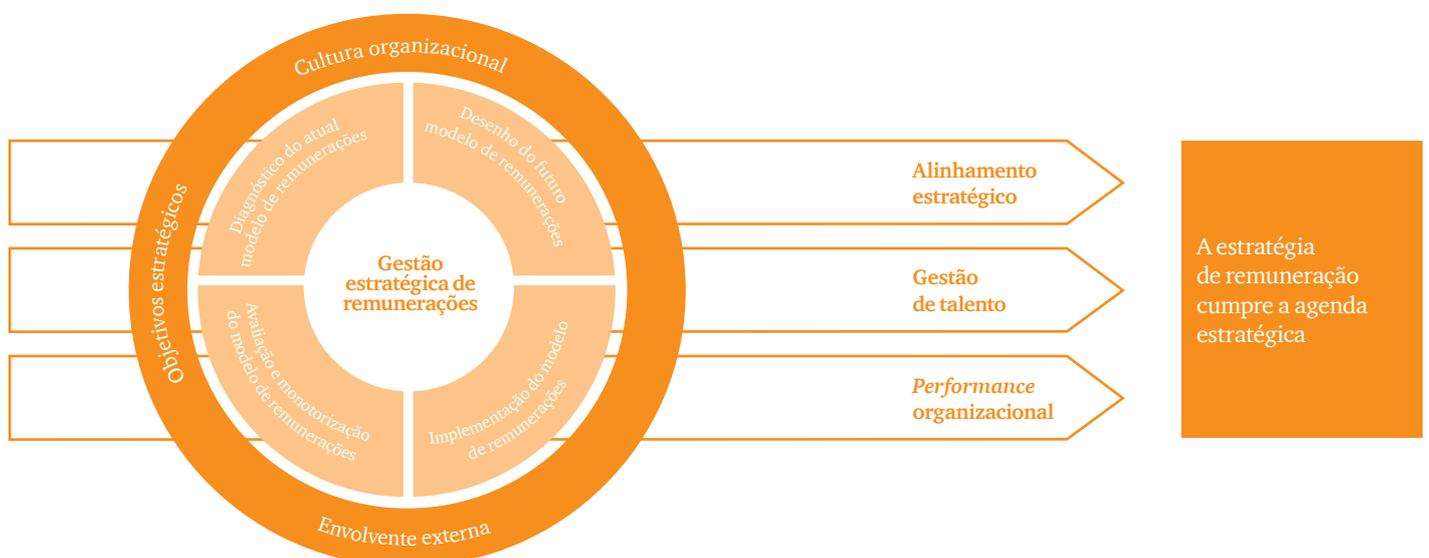
As Organizações encontram-se numa situação socioeconómica sem precedentes, em que os desafios são constantes. O atual contexto de mercado recessivo pressiona o tecido empresarial para a constante redução de custos, nomeadamente ao nível dos programas de remuneração.

Contudo, uma estratégia de remuneração eficaz e alinhada com os objetivos de negócio deve ser definida partindo da ideia de que as políticas de compensação representam um investimento, mais do que um custo a ser controlado ou reduzido.

Tal como em relação ao capital financeiro, a remuneração do capital humano carece de objetividade. A implementação de um modelo de remunerações adequado à realidade de mercado e cultura organizacional, permitirá potenciar os valores e objetivos organizacionais, atrair e reter o talento, motivar elevadas *performances* e alinhar as pessoas com os objetivos estratégicos de negócio.

## Is your remuneration strategy a force for good?

### Conheça a abordagem PwC



*“I won’t accept anything less than the best a player’s capable of doing... and he has the right to expect the best that I can do for him and the team!”*

Lou Holtz, US treinador de futebol

# Gestão de Performance



## Desafio

### Elevada performance

Já pensou qual o impacto do desempenho dos seus Colaboradores no crescimento sustentado do seu negócio? Afinal, como pode intervir de forma a:

- garantir o alinhamento e enfoque dos Colaboradores;
- impulsionar desempenhos excelentes;
- concretizar de forma sustentada os objetivos de negócio;
- aumentar a produtividade organizacional;
- potenciar o compromisso e motivação das pessoas;
- reconhecer e premiar o mérito?

## Abordagem

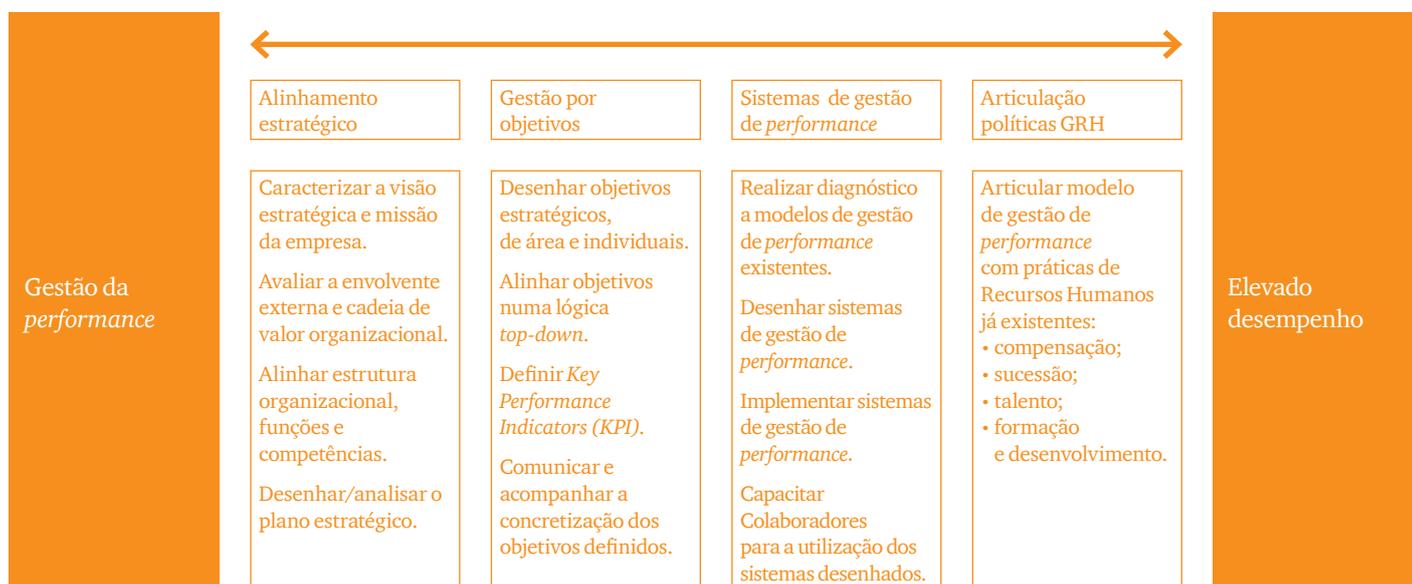
### We help you push harder

Na PwC acreditamos que gerir a *performance* é garantir a sustentabilidade das Organizações. Os líderes que gerem e contribuem para a *performance* de uma Organização posicionam-se na linha da frente face aos seus concorrentes, concentrando-se nos temas fundamentais que acrescentam real valor para a consecução dos seus objetivos de negócio.

Os Colaboradores a todos os níveis da Organização têm que estar alinhados com a estratégia e modelo de negócio, de forma a alcançar os melhores resultados. A gestão de *performance* proporciona este alinhamento e reforço de *performance*, aumentando os níveis de compromisso, enfoque e motivação, impulsionando excelentes desempenhos individuais e organizacionais.

## Como transformar a estratégia em resultados através das pessoas?

### Conheça a abordagem PwC



*“The winner is the chef who takes the same ingredients as everyone else and produces the best results.”*

Edward de Bono

# Estrutura Organizacional



## Desafio

### *Align your structure with your strategy*

O alinhamento da estrutura orgânica e funcional com a estratégia e objetivos de negócio é fundamental para o sucesso das Organizações que hoje atuam num contexto cada vez mais volátil.

Assegurar este alinhamento é crítico e passa por:

- definir e comunicar uma estrutura orgânica e funcional;
- identificar as funções necessárias à execução estratégica;
- estruturar o modelo de funções necessário aos desafios de negócio;
- definir, avaliar e garantir um portfólio de competências-chave para o negócio.

## Abordagem

### *We help you define the best structure*

Num contexto de negócio desafiante e em constante mudança, os ciclos de negócio têm horizontes temporais cada vez mais reduzidos. A capacidade de adaptação e mudança face aos desafios colocados por uma envolvente incerta são fundamentais para o sucesso organizacional.

Neste sentido, garantir o desenho de uma estrutura orgânica e funcional em linha com a estratégia e objetivos de negócio, bem como garantir as funções e competências para assegurar a atividade num novo paradigma organizacional, é uma necessidade das Organizações atuais.

A PwC ajuda-o no processo de clarificação, redefinição e reestruturação da sua estrutura orgânica, funcional e de competências, intervindo de forma a garantir que todos os Colaboradores estão preparados para assegurar a atividade num novo paradigma organizacional.

## *Is your structure aligned with your strategy?*

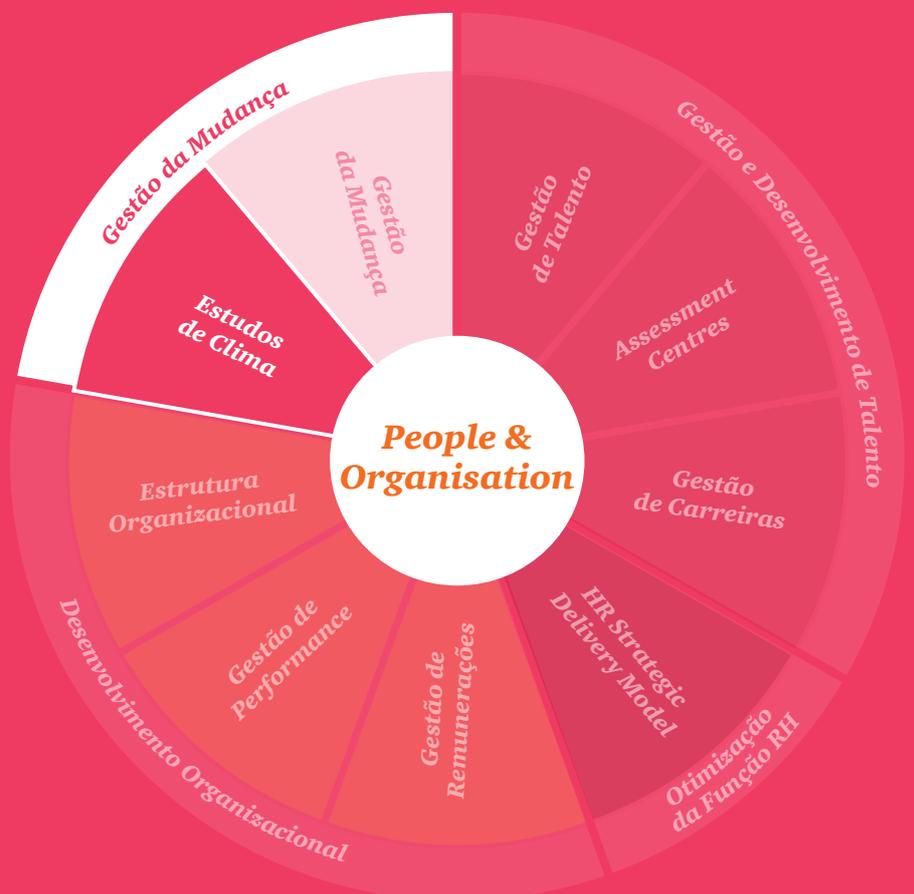
### *PwC's structure design*



*“The problem with communication is the illusion that it has been accomplished.”*

George Bernard Shaw, escritor

# Estudos de Clima





### **Desafio**

#### **O clima como determinante do desempenho organizacional**

Já pensou na percepção dos seus Colaboradores acerca da sua Organização e como podemos medi-la?

Como podemos intervir de forma a:

- conhecer a percepção e opinião relativamente a diversas práticas e políticas da Organização por parte de todos os Colaboradores;
- diagnosticar pontos fortes e áreas de potencial melhoria;
- melhorar o desempenho das diversas Áreas Funcionais da Organização;
- garantir a participação, envolvimento e compromisso de todos os Colaboradores para os objetivos estratégicos e de negócio;
- atrair e reter o melhor Talento;
- desenvolver planos de atuação para o futuro.

### **Abordagem**

#### **Como podemos medir o Clima Organizacional?**

O Clima Organizacional resulta do conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem numa Organização e representa a forma como os Colaboradores percebem a Organização, a sua cultura e como reagem. Constitui por isso um importante promotor do desempenho individual e coletivo de qualquer Organização, agindo como um fator potenciador ou inibidor de satisfação, motivação e compromisso.

O Estudo de Clima Organizacional, assente na auscultação estruturada e consistente dos Colaboradores de uma Organização, permite analisar as percepções dos intervenientes acerca de um conjunto de fatores que afetam a sua satisfação, motivação e compromisso para com a Organização.

Um Estudo de Clima e as suas conclusões sustentam os planos, programas e iniciativas mais adequadas ao contexto específico da Organização num dado momento .

# Como implementar um Estudo de Clima?

Levantamento de Informação e Diagnóstico	Desenho do Estudo de Clima	Implementação do Questionário	Análise dos Resultados	Fecho do Projeto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar expectativas e desenvolver a visão partilhada do projeto entre equipas;</li> <li>• Sessões de Trabalho para aprofundar e esclarecer as necessidades;</li> <li>• Alinhar questões práticas e logísticas (questionários em papel, língua de questionários, acompanhamento ao preenchimento, confidencialidade de informação, etc)</li> </ul>	<p>Identificar as dimensões e subdimensões do Questionário, por ex:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infraestruturas e Condições de Trabalho;</i></li> <li>• <i>Políticas e Procedimentos;</i></li> <li>• <i>Função Desempenhada;</i></li> <li>• <i>Organização;</i></li> <li>• <i>Práticas de Gestão de Pessoas;</i></li> <li>• <i>Compensação e Benefícios.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar o Questionário <i>online</i> através da Plataforma <i>Qualtrics</i>;</li> <li>• Garantir o apoio contínuo da Equipa da PwC através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contactos de email;</i></li> <li>• <i>Contactos telefónicos;</i></li> <li>• <i>FAQs – Frequently Asked Questions em formato online.</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>Analisar e sistematizar os Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Análise Global e por Direção (caso aplicável);</i></li> <li>• <i>Identificação de Pontos Fortes e Áreas de Melhoria;</i></li> <li>• <i>Definição de Áreas Críticas de Atuação;</i></li> <li>• <i>Recomendações/ Planos de Ação de acordo com as principais forças disruptivas e principais desafios da Organização/ setor, que visem maximizar a motivação e a satisfação dos Colaboradores.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões de Reflexão Estratégica para apoiar a definição das Áreas Críticas de Atuação, dos Planos e iniciativas de Ação;</li> <li>• Sessões de divulgação de Resultados; <i>Workshops</i> de esclarecimento; Sessões <i>train the trainer</i>;</li> <li>• Realização de suportes de comunicação de resultados, tais como brochuras, <i>flyers</i>, etc;</li> </ul>

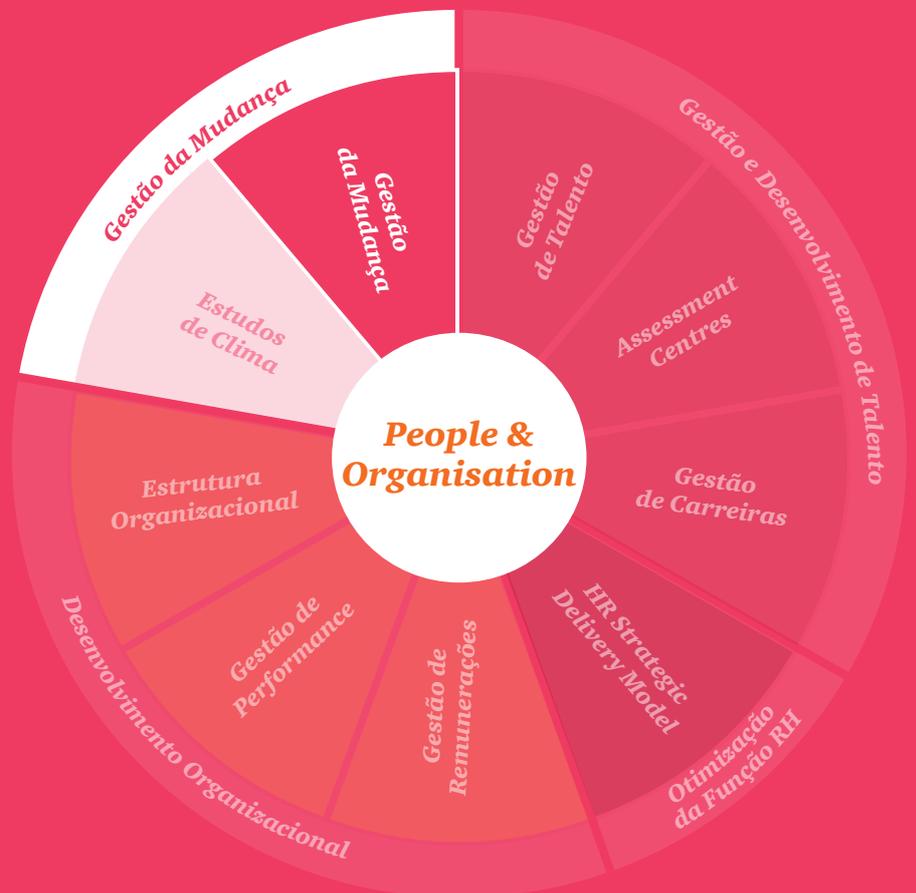
## Implementação de um Plano de Comunicação

Garantir, desde o primeiro momento, a participação e envolvimento de todos os respondentes no estudo, de forma a obter uma elevada taxa de resposta e a qualidade destas respostas, assegurando total confidencialidade no processo e na informação recolhida.

*“It is not the strongest of the species that survive; but the one most responsive to change.”*

Charles Darwin

# Gestão da Mudança



## Desafio

### Leading successful change

Num contexto de negócio volátil, a necessidade de adaptação e mudança são constantes. No entanto, cerca de 70% dos projetos de mudança organizacional não são bem sucedidos. Como podemos, então, gerir a mudança de forma mais eficiente, de forma a:

- preparar o Capital Humano para operacionalizar o plano estratégico;
- alinhar os objetivos de negócio com os objetivos individuais;
- efetuar uma transição sustentada para uma nova realidade funcional;
- preparar a transição dos Colaboradores para um novo paradigma;
- incorporar alterações ao nível de produtos e serviços;
- reforçar o alinhamento da cultura organizacional;
- modificar atitudes e comportamentos organizacionais.

## Abordagem

### We help you define the best case for change

Hoje em dia compreendemos a mudança como uma constante inevitável. A crescente competitividade que caracteriza o contexto de mercado dita a necessidade de contínua adaptação do meio. O sucesso empresarial hoje passa não só por antecipar a mudança, mas também pela criação de novos paradigmas.

Contudo, a mudança é um processo de difícil gestão: cerca de 70% das mudanças idealizadas falham. A definição de novos objetivos e processos ou a implementação de novas tecnologias não ditam o sucesso: as organizações não se adaptam à mudança, são as suas pessoas as responsáveis pelo cerne da mudança.

A PwC ajuda-o no processo de desenho, implementação e monitorização de contextos de mudança, intervindo de forma a garantir que todos os colaboradores se encontram alinhados face a novos objetivos e paradigmas de atuação.

## Are you leading successful changes?

### PwC's best case for change

#### Assess

Análise das necessidades organizacionais e definição de um *case for change*.

#### Design

Definir objetivos de intervenção e desenvolver o programa de gestão da mudança.

#### Engage

Criar um clima de mudança, partilhando objetivos e desenvolvendo um sentido de urgência nos *stakeholders*.

#### Involve

Envolver os *stakeholders* no programa de mudança, através de programas de sensibilização, comunicação e capacitação.

#### Ownership

Consolidação da mudança, garantindo as melhores condições de adesão ao novo paradigma organizacional.

#### Evaluate

Monitorização da evolução e avaliação do impacto do programa de gestão da mudança.



# Porquê a PwC?

1

## Presença global

A network PwC está presente em 158 países e conta com mais de 230.000 Colaboradores que partilham o objetivo de prestar serviços de qualidade.

2

## Firmas locais

A rede mundial PwC valoriza as firmas a nível local, pois são estas que permitem oferecer aos clientes um conjunto coordenado de serviços à escala global com qualidade consistente.

3

## Conhecimento e experiência

Cada membro da rede internacional da PwC tem acesso a recursos, metodologias, conhecimentos e experiência, mas sempre respeitando um núcleo de políticas comuns e mantendo os padrões da rede mundial.

4

## Valores

Os valores **Reimaginamos o possível**, **Atuamos com integridade**, **Fazemos a diferença**, **Preocupamo-nos com os outros** e **Trabalhamos juntos** são os alicerces da PwC, e formam a base do nosso Código de Conduta e orientam o comportamento dos nossos profissionais à medida que enfrentam os desafios do seu dia a dia.

# Equipa de People & Organisation Advisory Services

**... Porque mobilizamos a melhor equipa para o projeto: uma equipa integrada e multidisciplinar**

Somos uma equipa global de mais de 10.000 profissionais da área de People & Organisation. Trabalhamos de forma integrada e multidisciplinar com todas as áreas de conhecimento, partilhando experiências e práticas.

Estamos presentes em mais de 138 países no mundo inteiro e identificamos competências em todas as áreas de serviços de Gestão de Pessoas, Talento, Organizações e Recursos Humanos.

Os projetos PwC são compostos por equipas mistas com especialistas a nível nacional e que estão em constante comunicação e interação com uma rede de peritos internacional.

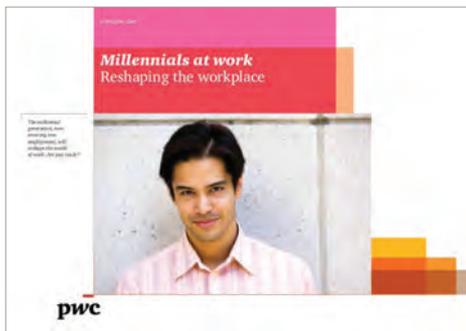


“A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir...”

Thomas H. Huxley

# Conhecimento PwC

## People & Organisation



---

# *“Turning People into Talent”*

People & Organisation

**Bethy Theobald Larsen**

Partner

bethy.larsen@pwc.com

PT: + 351 918 935 467 | AO: +244 923 374 916

Palácio Sottomayor  
Avenida Fontes Pereira de Melo, n.º 16  
1050-121 Lisboa, Portugal

Edifício Presidente  
Largo 17 de Setembro n.º 3, 1º andar - Sala 137  
Luanda – República de Angola



[www.pwc.pt](http://www.pwc.pt)

